E/CONF.39/B/21
12 Oct.1962
ORIGINAL : ESPAÑOL

CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS
SOBRE LA APLICACION DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGIA
EN BENEFICIO DE LAS REGIONES MENOS DESARROLLADAS

Punto del programa : B.3

España

FORMACION DE MANDOS EN LA EMPRESA DESARROLLADA POR LA COMISION NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL ESPAÑOLA

Por Carlos MORENO ARENAS,
Doctor Ingeniero de Minas
Jefe de la Sección de Formación
y Adiestramiento de la Comisión Nacional
de Productividad Industrial

Las monografías presentadas en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Aplicación de la Ciencia y la Tecnología en Beneficio de las Regiones Menos Desarrolladas constituyen documentos de trabajo de dicha Conferencia. Se publican tal como han sido presentadadas por los colaboradores y los puntos de vista expresados en ellas corresponden a los colaboradores. (Vednse notas al dorso.)

NOTAS

1. Las monografías seleccionadas para las Sesiones Generales serán distribuidas en la Conferencia en los siguientes idiomas oficiales de las Naciones Unidas: español, francés, inglés y ruso.

2. Las monografías seleccionadas para las Sesiones Especiales serán distribuidas en la Conferencia únicamente en uno de los idiomas oficiales antes indicados.

3. Los resúmenes de las monografías presentadas por los colaboradores serán distribuidos en la Conferencia en los siguientes idiomas oficiales de las Naciones Unidas: español, francés, inglés y ruso.

4. No se procederá a la distribución general de las monografías y resúmenes con antelación a la Conferencia. Unicamente serán publicadas en cantidades limitadas con antelación a la Conferencia para uso exclusivo de las delegaciones de los gobiernos participantes y de otros participantes autorizados. La publicación con posterioridad a la Conferencia y la distribución general de las actas y debates de la Conferencia seguirán las prácticas de las Naciones Unidas establecidds por ia Junta de Publicaciones de las Naciones Unidas.

FORMACION DE MANDOS EN LA EMPRESA DESARROLLADA POR LA COMISION NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL ESPAÑOLA

por Carlos Moreno Arenas
Doctor Ingeniero de Minas

1. JUSTIFICACION Y ANTECEDENTES.

El mando intermedio (capataces, contramaestres, encargados, maestros de taller, etc..) desempeña en la economía española un papel de una importancia trascendental. Lleva la responsabilidad más directa en la producción, calidad y costes, por su contacto más directo con el obrero.

El número de mandos intermedios (Maestros de Taller) que salen de las Escuelas de Formación Profesional Industrial, es tan reducido, que puede considerarse casi nulo en relación con las necesidades de la industria.

La mayoría de estos mandos son nombrados y elegidos entre el personal obrero (oficiales) con una preparación técnica buena en su especialidad, pero sin los conocimientos y capacidades mínimos necesarios a la función trascendental de jefes intermedios.

En 1955 la Comisión Nacional de Productividad Industrial (C.N.P.I.) española haciéndose cargo de la necesidad de que estos mandos intermedios dispusieran de esos conocimientos básicos, inició y lanzó sus programas de A.M.E. (Adiestramiento de Mandos en la Empresa) para llenar ese vacio que, sin duda alguna, repercute en la marcha de la eficiencia productiva, y por tanto, de la economía nacional. El A.M.E. está basado en el T.W.I. americano, asimilado a la psicología española.

2. ESTADISTICA.

La labor desarrollada hasta ahora en este aspecto y por todo el territorio nacional, ha sido: Formación de 300 instructores (para desarrollar cursos); 4.000 cursos (desarrollados en 800 Empresas); y 40.000 asistentes a estos cursos.

3. FASES DE LANZAMIENTO.

Las fases fundamentales que se han seguido para el desarrollo de los cursos han sido las siguientes:

a) Preparación de especialistas que se encargarían posteriormente de la formación de instructores españoles.

b) Selección de instructores entre aquellos que reunieran las mejores condiciones para el desempeño de su labor y cuya labor se facilitó con los Cursos Generales que anteriormente se dieron en las respectivas regiones.

c) Desarrollo de los cursos en 70 horas para formación de Instructores a cargo del especialista elegido.

d) Desarrollo de los cursos en las empresas que lo han solicitado en distintas regiones españolas a cargo de los instructores formados.

4. FASES DE IMPLANTACION EN LAS EMPRESAS.

a).-Exposición a la Dirección

Es esencial que la Dirección preste su apoyo efectivo a su implantación y por ello la primera fase consiste en exponerlo breve, pero claramente a los Mandos Superiores de la empresa que ha solicitado los cursos. Esto lo lleva a cabo el Instructor.

b).- Desarrollo del Curso

Los Mandos participantes se reunen en grupos de 10, en sesiones de dos horas, durante cinco días consecutivos. Estas sesiones tienen lugar en la misma empresa bajo la guía de un instructor, que expone el programa. Después, los asistentes llevan por turno al grupo los problemas reales sacados de su vida de trabajo y se aplican las enseñanzas recibidas a estos problemas concretos. Los 4/5 del tiempo se dedican a estas aplicaciones prácticas.

c).- El"Follow-up".(Continuidad o seguimiento)

Una vez admitido por la Jerarquía en todos los grados, el método es implantado en la vida diaria de la empresa. Este es el objeto del "Follow-up", que está dirigido por un Jefe perteneciente a la empresa (monitor), y que asiste como oyente al curso para familiarizarse con estos programas. Este Jefe del "Follow-up" es ayudado por el instructor, todo lo que sea necesario. Las ayudas y consejos individuales así como las reuniones periódicas aseguran la implantación progresiva y permiten resolver las dificultades de aplicación. El instructor hace las visitas que se consideren oportunas, hasta tanto el monitor se considere completamente capacitado para seguir ya solo la labor del "Follow-up".

5. MODALIDADES DE APLICACION EN LA EMPRESA.

a).- Cuando la empresa cuente con menos de 10 mandos intermedios que formar, estos se forman en los Cursos Interempresa.

b).- Cuando la empresa cuente con 10 ó más mandos intermedios los cursos se celebrarán dentro de la empresa y a ellos asiste, como ya se ha mencionado, un técnico (monitor) de ella, que será apoyado por los instructores de A.M.E. para asegurar la continuidad de los programas, con la implantación posterior del "Follow-up".

c).- En el caso de que la empresa cuente con más de 40 mandos intermedios, será más conveniente la preparación de un instructor propio perteneciente a la misma, escogido entre los técnicos de la empresa con más prestigio, entusiasmo, experiencia de mandos, etc.., -

que será el que desarrolle dentro de la empresa los cursos necesarios para Adiestrar a los Mandos en los programas fundamentales de A.M.E. y su perfeccionamiento por medio de un amplio plan de"Follow-up".

6. PROGRAMAS.

a).- Formación para la Instrucción (F.I.)

Este programa tiene como finalidad capacitar a los mandos en la difícil tarea de instruir a sus subordinados. Capacita al Jefe para transmitir fácilmente sus conocimientos al personal, a fin de que estos lleguen pronto a hacer cómoda, fácilmente y con corrección el trabajo; es decir, con el mínimo de faltas, de errores, de esfuerzo y de tiempo. Los temas tratados son:

Introducción.- El Jefe y sus cualidades.- Necesidad de la formación para la instrucción.- Cómo prever las necesidades de formación.- Métodos incorrectos de adiestramiento de personal.- Cómo instruir correctamente al personal.- Necesidad de preparar la instrucción.- Cómo prepararse para instruir.- Transmisión de órdenes.- Casos especiales de instrucción: operaciones largas, contínuas, etc.- Ejercicios prácticos.

b).- Formación para los Métodos (F.M.)

Es un programa que ha sido ideado para dotar a los mandos del espíritu crítico y de análisis que se precisa para mejorar los métodos de trabajo, haciendo el mejor uso de las máquinas, espacio, materiales y hombres. Desarrolla en el Jefe la habilidad para analizar y mejorar los métodos de trabajo logrando un mayor rendimiento con el mínimo esfuerzo del personal que manda. Los temas tratados son:

Introducción.- Misión del Jefe.- Campo de acción de la mejora de métodos.- Análisis del trabajo. Críticas de los detalles.- Deducción del nuevo sistema de trabajo.- Aplicación del nuevo método.- Distribución en planta.- Principio de economía de movimiento. Presentación de las propuestas de mejora.- Aceptación de nuevas ideas.- Ejercicios prácticos.

c).- Formación para las Relaciones (F.R.)

Partiendo del principio de que el Jefe logra buenos resultados sólamente con la ayuda de su personal, se ocupa este programa de las normas a seguir para lograr unas buenas relaciones de trabajo. Ayuda a resolver los problemas humanos que diariamente se presentan en el trabajo. Los temas tratados son:

El Jefe: concepto de mando.- Capacidad para mandar.- Responsabilidad del jefe y relaciones con su personal.- Bases de buenas relaciones.- Personalidad de los individuos.- Origen de los problemas.- Cómo resolver los problemas humanos.- Las cuestiones de orden personal.- Cómo recoger opiniones y sentimientos.- Ejercicios prácticos.

d).- Seguridad en el Trabajo (S.T.)

Forma a los mandos en el triple aspecto: Analítico, crítico y humano, bajo el punto de vista de la seguridad en el trabajo. Despierta el espíritu de observación para "ver" los peligros en el trabajo, elimina riesgos e idea los métodos más apropiados de protección. Los temas tratados son:

Introducción.- Causas de accidentes.- Lesiones.- Factores que influyen en una lesión.- Localización de los riesgos: Zona de trabajo.- Manejo de materiales. Máquinas. Herramientas.- Prevención del personal.- Consignas de seguridad.- Mejora de la seguridad.- Hoja de análisis.- Propuestas.- Mejora de las condiciones de trabajo.- Cómo conseguir el cumplimiento de las normas de seguridad.- Ejercicios prácticos.

e).- Curso Especial (C.E.)

Se trata de un compendio de los programas básicos (F.I., F.M. F.R.) y tiene como finalidad el dar a conocer a la Dirección y altos jefes de las empresas las ideas productivas y métodos que se presentan en cada programa. Tiene especialmente carácter informativo y su objetivo es conseguir la colaboración precisa para desarrollar el plan de adiestramiento en la empresa.

f).- Organización y Dirección de Reuniones (D.R.)

Desarrolla la facultad para organizar y dirigir las reuniones en las que un grupo de personas han de reflexionar sobre un punto determinado. Ayuda a conducir, coordinar y mantener una reunión centrada sobre el asunto. Los temas tratados son:

Comunicaciones.- ¿ Por qué las reuniones no suelen resultar eficaces ?.- Cómo podemos lograr que las reuniones sean más productivas.- Tipos de Reuniones.- Reunión con discusión.- Diferentes clases de Reunión con discusión.- Reunión de organización.- Reunión para formación.- Elementos fundamentales a tener en cuenta en toda Reunión: El Conductor, el Tema y el Grupo.
Venta de ideas.- Actitud de los participantes.- Organizaciones de Reuniones.- Ejercicios prácticos.- Resumen y comentarios finales.

g).- Adiestramiento de Mandos Administrativos (A.M.A.)

En este programa han sido refundidos los cursos básicos A.M.E. (F.I., F.M., F.R.) adaptándolos al trabajo administrativo y completándolos con Organización y Planificación y Control. Tiene como finalidad el adiestramiento de mandos dedicados a tareas administrativas de cualquier índole. Los temas tratados son:

Organización.- El trabajo administrativo: sus dificultades.- Cualidades del Jefe.- ¿ Por qué es necesaria la Organización ?.- Análisis de los puestos de trabajo.- Clasificación de funciones.- Tipos de organización.
Planificación del Trabajo.- Planificación.- Importancia: objetivo, recursos y métodos.- Identificación de las tareas.- Análisis de la sucesión de escalones.- División del flujo de trabajo.- Sistema de reparto de trabajo.- Factores de trabajo.- Control del trabajo: Reducir, equilibrar, preparar y despachar.

Mejora de los Métodos de Trabajo.- Importancia de la mejora de métodos en los trabajos administrativos.- Analizar el trabajo.- Criticar los detalles.- Desarrollar el nuevo sistema.- Aplicar el nuevo método.- Hoja de mejora y de propuestas.- Representaciones gráficas.- Recogida de hechos.

Distribución en la planta.- Técnicas para su estudio.- Principios de economía de movimientos.- Presentación de propuestas.- Aceptación de nuevas ideas.- Ejercicios prácticos.

Simplificación del proceso administrativo.- Los costes del trabajo administrativo.- Reducción del volumen de documentos.- Ahorro de tiempo de trabajo.- Mejora de la calidad de los documentos.- Control de impresos.- Registro y clasificación de impresos.- Indice funcional.- Proyecto de nuevos impresos.- Archivos: clasificación.- Sistemas de retención y destrucción de documentos.

Adiestramiento de Personal.- Necesidad de la formación del personal.- Cuadro de formación.- Inventario de capacidades.- Métodos de Instrucción.- Necesidad de preparar la instrucción.- Descomposición del trabajo.

Transmisión de órdenes.- Normas operativas.- Manual de organización.- Ejercicios prácticos.

Relaciones Humanas.- La capacidad para mandar.- Responsabilidades del jefe y relaciones de trabajo.- Bases de buenas relaciones.- Personalidad.- Problemas humanos: su origen.- Técnica para resolver un problema humano.

La comunicación dentro de la empresa.- Técnica de las entrevistas.- Comportamiento de grupos.- Ejemplos prácticos.

Organización y Dirección de Reuniones.- Concepto de reunión.- Tipos de reuniones.- Elementos fundamentales de las reuniones: Director, tema y grupo.- Preparación de reuniones.- Dirección de reuniones.

h).- Tiempos de Trabajo (T.T.)

Este curso trata de poner al alcance de todos, especialmente de los mandos intermedios, la formación básica necesaria y adecuada para comprender suficientemente las técnicas de medida de los Tiempos de Trabajo. Con ello se conseguirá una verdadera y positiva colaboración, basada fundamentalmente en el conocimiento, repercusión e importancia de la materia por parte de los citados mandos intermedios. No hay que olvidar que estos son hombres-clave y de cuya actuación y ayuda depende, en la mayoría de los casos, el que exista un verdadero espíritu de equipo y eficaz comprensión entre el personal a sus órdenes y los técnicos dedicados al Estudio de Tiempos. Los temas tratados son:

Objetivo del Estudio de Tiempos.- Economía de Movimientos.- Métodos para la determinación de los Tiempos de Trabajo.- Determinación de Tiempos de Trabajo por cronómetro.- Medida del Tiempo normal.- Factor de Actuación.- Determinación del Tiempo Tipo.- Suplementos.- Determinación de la cantidad de Trabajo.- Tablas de datos normalizados.- Tiempos predeterminados.- Muestreo de trabajo.- Salarios.- Ejercicios prácticos.

7. DURACION DE ESTOS CURSOS.

Todos los programas citados, a excepción del Curso de Adiestramiento de Mandos Administrativos y el de Dirección de Reuniones, tienen una duración de 10 horas y se desarrollan en 5 sesiones de 2 horas cada una.

El curso Administrativo dura 32 horas, y el de Dirección de Reuniones 15 horas.

8. RESULTADOS OBTENIDOS POR LA APLICACION DE LOS PROGRAMAS A.M.E.

Por la aplicación de este Método y programas en las Empresas, se han obtenido los siguientes resultados:

Aumento de producción
Mejor aprovechamiento de las máquinas existentes
Disminución de desperdicios
Reducción de Accidentes
Mejor ordenación de los trabajos
Supresión de fatigas inútiles
Aumento del rendimiento y de la calidad
Entrenamiento más rápido de los operarios
Ambiente más cordial de trabajo
Mejor comprensión de las órdenes de la Dirección
Mayor cooperación de todos los miembros de la empresa
Menores precios de coste por menores tiempos de trabajo y mejor aprovechamiento del material, de la energía y del espacio disponible, etc., etc.

940 S - Oct.1962 - 600